



CAJA DE HERRAMIENTAS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

POR ALFREDO GOMEZ

CAJA DE HERRAMIENTAS
Guía del Maestro
Visión Alcance 2020 © FADE
www.visionalcance2020.com



formación práctica
de ministerios



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Resolución de conflictos

El conflicto es como el agua, que se necesita para vivir y también para el progreso, pero cuando hay demasiada agua en el lugar equivocado, puede provocar desastres irremediables. Entonces será necesario construir puentes y canales para evitar la catástrofe... Los puentes y canales son las técnicas, los métodos... convencionales o alternativos, de resolución de conflictos.

Objetivo: una solución que guste a las dos partes



El conflicto es un hecho natural en nuestra vida. Hay conflictos entre padres e hijos, parientes políticos, jefes y subalternos, compañeros de trabajo, socios, amigos...

¿Quién no ha tenido experiencia de lo que es un conflicto? Se habla de personas conflictivas y de situaciones conflictivas, pero el conflicto es la esencia misma de la vida. Nos lo encontramos a cada momento. Ahora bien, se convierte en un problema cuando se convierte en norma o hábito, cuando caracteriza el conjunto del comportamiento. Si el conflicto ocupa una parte tan importante de nuestra vida, la habilidad que mostremos en gestionarlo reviste una gran importancia para nuestro equilibrio personal e incluso para nuestra calidad de vida.

La palabra conflicto en su origen significa choque

Hasta en las relaciones más amistosas y placenteras surgen ocasionalmente los choques. Hay un conflicto interpersonal cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás un obstáculo que se interpone para el logro de los propios objetivos. En la medida en que las personas tenemos historias personales diferentes y, por lo tanto, deseos, opiniones y necesidades diferentes es normal que haya comportamientos diferentes y por tanto choques, debates y colisión de intereses. En esas situaciones hacemos valer nuestras necesidades e intereses del mismo modo que las otras personas hacen valer los suyos. La fuerza de esos intereses es la que determina la intensidad del conflicto y que la posición sea conciliable o no.

El conflicto ocurre cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias por naturaleza o no pueden ser reconciliadas. El seguimiento de objetivos incompatibles por diferentes personas o grupos.

¿Cómo nacen los conflictos entre personas?

- ✓ **Por la subjetividad de la percepción.** Las personas captamos las situaciones de una forma muy diferente. Por mucho que pretendamos ser objetivos, la distorsión es difícilmente evitable.
- ✓ **Por una información incompleta.** Hay juicios y opiniones que se emiten conociendo sólo una parte de los hechos.
- ✓ **Por fallos en la comunicación interpersonal.** Porque el emisor no emite en condiciones, porque el código (palabras, gestos) no es el adecuado o porque el receptor no sabe, no puede o no quiere descifrar el mensaje. Y, además, casi siempre las palabras son insuficientes para transmitir los pensamientos.
- ✓ **Por diferencias de caracteres.**
- ✓ **Por la pretensión de las personas de igualar a los demás con uno mismo.** Esa dificultad que se suele tener de aceptar a las personas como son, sin juzgarlas. Dificultad simplemente para "dejarlos ser".
- ✓ **Por un liderato débil o la no satisfacción con el estilo del líder.**
- ✓ **Desconfianza entre la gente.**

Thomas Gordon, en una obra titulada "La docena sucia" expone algunas de las actitudes que provocan conflictos:

- ✓ **Ordenar, dirigir, mandar, imponer.** Lo cual produce en las otras personas miedo, resistencia, rebeldía o actitudes defensivas. A menudo los individuos se sienten rechazados si sus necesidades personales han sido ignoradas y se sienten humillados si tales conductas se dan delante de los demás.
- ✓ **Amonestar, amenazar.** Pueden lograr que el otro obedezca pero será sólo por temor
- ✓ **Moralizar, sermonear, crear obligación.** Su intención es que el otro se sienta culpable, obligado y atado. Las personas sienten la presión de tales mensajes y frecuentemente se resisten y desatienden.
- ✓ **Aconsejar, dar soluciones.** No es verdad que la gente siempre quiere un consejo. El consejo, la advertencia, implican "superioridad" y pueden provocar que el otro se sienta inadecuado o inferior. El consejo puede hacer al otro un ser dependiente, no promueve su propio pensamiento creativo.
- ✓ **Persuadir con lógica, argüir, sentar cátedra.** La persuasión frecuentemente hace que el otro defienda su propia posición con mayor fuerza. El hecho de tener la lógica de nuestro lado no trae siempre consigo una mayor obediencia o un asentimiento de los demás.
- ✓ **Juzgar, criticar, censurar.** Más que ningún otro mensaje, éste hace que la persona se sienta incómoda, incompetente o tonta.
- ✓ **Ridiculizar, avergonzar.** Tales mensajes tienen un efecto devastador porque destruyen la imagen que el otro tiene de sí mismo.
- ✓ **Interpretar, analizar, diagnosticar.** Decirle al otro qué es lo que realmente está sintiendo, cuáles son sus verdaderos motivos o por qué está actuando de tal manera, puede ser muy amenazante.

Hacer el papel de psicoanalista con los demás es peligroso y frustrante para ellos. Las interpretaciones frenan la comunicación porque desaniman al otro a expresar más de sí mismo.

- ✓ **Preguntar, interrogar, sondear.** La respuesta de las personas al sondeo o interrogatorio es a menudo sentirse en el banquillo de los acusados. Muchas personas sienten que el interrogador es un entrometido. Las preguntas restringen de forma drástica la cantidad de información que podrían dar los demás si solamente se les animara a que hablaran de forma espontánea.
- ✓ **Distraer, desviar, hacer bromas.** En general somos muy serios cuando hablamos de algo personal. Cuando nos responden bromeando esto puede hacernos sentir heridos o rechazados. Y la consecuencia es el silencio y el bloqueo.

¿Qué repercusiones tiene el conflicto?

El conflicto puede generar tanto consecuencias negativas como positivas.



- ✓ Cuando el conflicto se enquistaba y es duradero se almacena presión que puede ser fuente de violencia.
- ✓ En la medida que origina frustración produce hostilidad y resentimientos contra el otro.
- ✓ Puede llegar ser la causa de aumento de la ansiedad y de múltiples síntomas psicossomáticos, como dolores de cabeza, insomnio, etc.
- ✓ El conflicto estimula defensas individuales y por eso aumenta la capacidad de los individuos para afrontar situaciones.
- ✓ Ayuda a que se consolide el realismo en las personas en la medida que a lo largo de la vida se va percibiendo que la realidad es terca y los choques van colocando a cada cual en su lugar, de tal manera que se terminan estableciendo los propios límites y el respeto a los derechos ajenos.
- ✓ Cuando los conflictos son de un grupo contra otro, los grupos se cohesionan internamente.

El conflicto es destructivo cuando:

- ✓ Se le da más atención que a las cosas realmente importantes.
- ✓ Socava la moral o la auto-percepción.
- ✓ Polariza a la gente o grupos, reduciendo así la cooperación.
- ✓ Aumenta y agudiza las diferencias.
- ✓ Conduce a comportamientos irresponsables y dañinos, tal como insultos, peleas...

El conflicto es constructivo cuando:

- ✓ Resulta en la clarificación de problemas y asuntos importantes.
- ✓ Resulta en la solución de problemas.
- ✓ Involucra a la gente en la solución de asuntos importantes para ellos.
- ✓ Conduce a una comunicación más auténtica.
- ✓ Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad.
- ✓ Ayuda a desarrollar más cooperación entre la gente cuando se conocen mejor.
- ✓ Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas.

¿Cómo se manejan los conflictos?

Formas inadecuadas.

- ✓ Provocar soluciones extremas como la represión que lo cubre sin resolverlo, olvidando que enterrar un sentimiento intenso es como enterrar a un vivo.
- ✓ Convertir los conflictos sobre cosas o cuestiones en conflictos personales.
- ✓ Utilizar mecanismos de defensa como la negación del conflicto, la excesiva racionalización o desplazarlo a otras personas.

- ✓ Adoptar actitudes dogmáticas que y rígidas que anulan toda posibilidad de diálogo.
- ✓ Utilizar la táctica de negociar al "todo o nada", en lugar de buscar puntos intermedios.
- ✓ Etiquetar al otro de tal manera que se considera imposible la posibilidad de que cambie.
- ✓ Utilizar el monólogo disfrazado de diálogo. La persona se escucha a sí misma en lugar de a los otros.
- ✓ Pretender resolver los conflictos sin haberlos identificado bien previamente.
- ✓ Confundir discusión con polémica. Discutir es razonar para aclarar y polemizar es luchar para ver quién gana.
- ✓ Dramatizar las situaciones conflictivas exagerando situaciones y ver catástrofes donde no las hay. Lo cual induce a caer en manos de las emociones y a que se produzcan reacciones viscerales.

En resumen: cuando se utiliza el método "yo gano-tú pierdes" las personas se terminan encerrando en sus posiciones tercas, no se quiere perder porque se ven deslegitimados los propios argumentos y aspiraciones, surgen los resentimientos cuando los que pierden se sienten doblegados y perciben que sus peticiones no han sido escuchadas. La derrota llama a la revancha porque el que pierde no se resigna al silencio. Los ganadores logran salirse con la suya pero no logran comprometer a los perdedores con los objetivos que querían acometer. Han vencido pero no han convencido.

Formas adecuadas de manejar los conflictos.

- **Actitudes**

- Aceptar que el conflicto es parte de la condición humana, que es un estímulo para el desarrollo, que favorece el progreso y los cambios y que hay que aprender a convivir con él.
- Afrontar los conflictos más que evitarlos.
- Evitar atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente. Aceptar las diferencias personales y no convertir los conflictos de situaciones en conflictos personales.
- Aprender a dialogar cultivando la empatía escuchando y entendiendo al otro.
- Distinguir entre discusión y polémica. Aceptar que quien dialoga asume el riesgo de ser persuadido y de tener que cambiar sus ideas o actitudes.
- Fomentar la actitud mental de que un conflicto se resuelve mejor con el "ganar-ganar" que con el "ganar-perder".
- Encauzar la agresividad evitando los dos extremos: reprimir o explotar. Dar oportunidades a que se produzcan desahogos, expresando los propios sentimientos.

- **Métodos para la resolución de conflictos**

Todo método de resolución de conflictos aconseja:

- ❑ Tomar conciencia del conflicto.
- ❑ Recabar información completa.
- ❑ Definir claramente el alcance del problema. **Sustituir las expresiones “TU”** (“Tú no me haces caso”, “tú te crees el amo”, “ Tú siempre quieres tener razón”) **por las expresiones “YO”** (“Yo me siento marginada”, “Yo me siento triste con estas situaciones”)

- ❑ Formular los objetivos de la solución.
- ❑ Generar alternativas de solución .
- ❑ Elegir una solución.
- ❑ Evaluar el resultado.

Existen diferentes métodos, entre los que destacan los siguientes:

NO RESOLUTIVOS:

1. **Evitar:** Las partes ignoran el conflicto real y eligen no resolverlo.

2. **“Ir a la guerra”:** Las partes trabajan para infringirse daño mutuamente.

ENTRE PARTES:

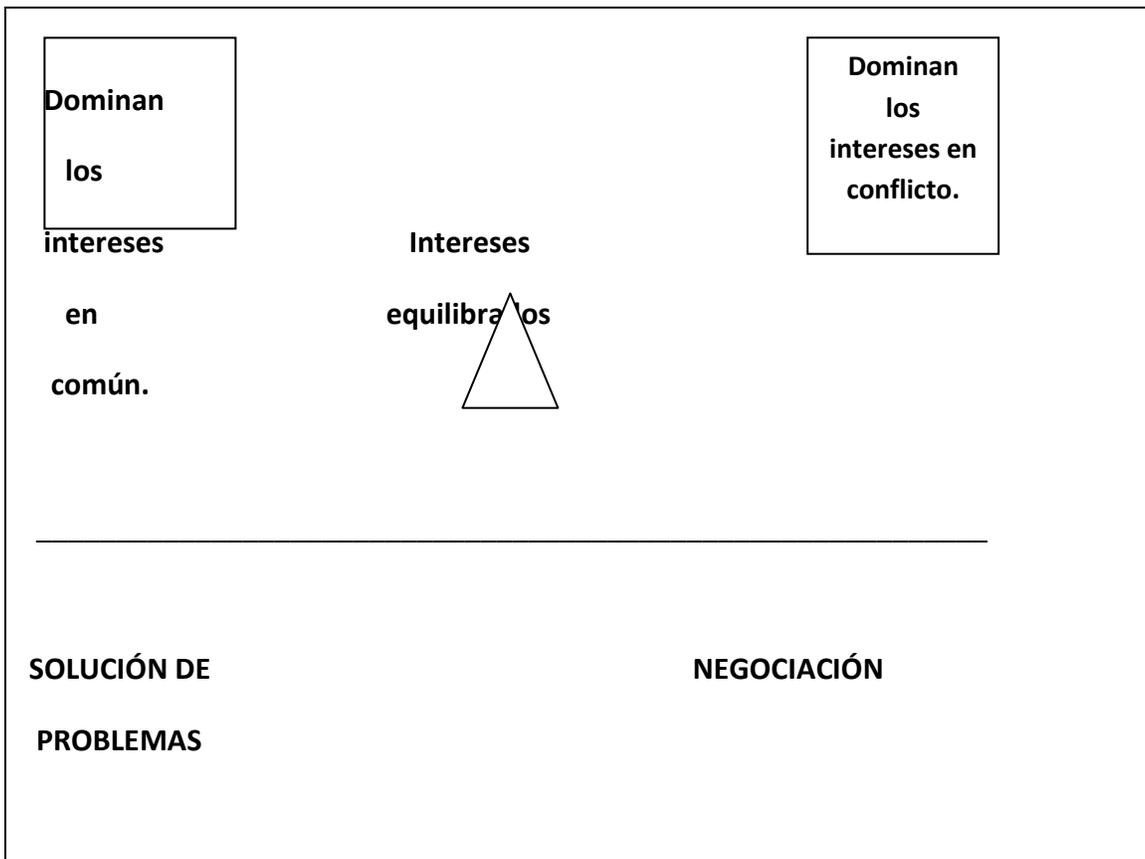
1. **Confrontación:** Es la forma en la que se resuelve por la ley del más fuerte. **“Tómalo o déjalo”** Siempre termina con ganador y un perdedor.

2. **Compromiso:** Las partes dividen la diferencia.

3. Solución de problemas: Las partes identifican objetivos comunes y barreras que les impiden alcanzar los mismos. Buscan las causas conjuntamente y consideran varias alternativas para eliminar el problema, eligiendo aquella que permite obtener el mejor resultado. **Se basa en abandonar los intereses en conflicto para centrarse en los intereses en común.**

4. Negociación: “Proceso en el cual dos o más partes, con intereses comunes e intereses en conflicto, se reúnen voluntariamente con intención de mostrar y discutir propuestas explícitas, con el propósito de alcanzar un acuerdo”.

ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA APROPIADA:



CON PARTICIPACIÓN EXTERNA:

1. La mediación: Es un proceso de resolución positiva de conflictos, mediante el dialogo. En el proceso intervienen las personas en conflicto y un mediador (persona no involucrada en el conflicto (imparcial) y con una preparación para ser mediador)

La mediación es ante todo un procedimiento no obligatorio. Ello significa que, aun cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar el procedimiento de mediación después de la primera reunión. En este sentido, las partes controlan siempre la mediación. La continuación del procedimiento depende de que éstas sigan aceptándolo.

¿Cual es la función del mediador?:

- Facilitar la comunicación, entre las partes en conflicto.
- Facilitar que sean las personas implicadas en el conflicto las que mediante el diálogo lleguen a resolverlo.
- Ser neutral durante todo el proceso de mediación.

La mediación se ha revelado como una buena herramienta para gestionar conflictos en muchos ámbitos: familiar, empresarial, social, penal. Con este método se trabaja la comunicación humana, dirigida a las personas que quieren gestionar las diferencias, buscando ellas mismas la transformación de sus desavenencias con el fin de prevenir o curar relaciones perturbadas y hacer nacer o renacer entre ellas relaciones nuevas.

Tiene que ser consentida libremente por todas las partes.

2. El arbitraje: Un tercero facilita el proceso en representación institucional con autoridad moral y técnica, y que obliga el cumplimiento del acuerdo. También se le conoce como "**Escalada**" cuando se envía el conflicto a alguien con mayor autoridad para que tome una decisión.

2. Conciliación: Facilitado por un tercero, que obliga el cumplimiento del acuerdo.

LA NEGOCIACIÓN:

- **Reglas para negociar:**

- ❑ Se debe negociar antes de cerrar el trato.
- ❑ No debe ser intransigente: ser justo, ofrecer más respeto por la parte opositora que por lo que se está negociando.
- ❑ No negocie en estado de ira.
- ❑ Nunca piense que una negociación es insignificante.
- ❑ La técnica de la negociación debe llevar a un acuerdo inteligente, no a la confrontación.
- ❑ Una negociación efectiva no debe dejar resentimientos.
- ❑ En la negociación se debe privilegiar el bien común, dejando de lado el ego.

- **Cualidades del buen negociador:**

- ❑ Debe tener orientación hacia la tolerancia.
- ❑ Capacidad de dialogo.
- ❑ Saber escuchar.
- ❑ Actitud positiva.
- ❑ Ser reflexivo y analítico
- ❑ No tener prejuicios.
- ❑ Que induzca ha entender que hacer concesiones no constituye una derrota.
- ❑ Que negocie por principios, no por posiciones.
- ❑ Ser capaz de mirar los problemas desde diferentes perspectivas.
- ❑ Ser creativo, debe tener gran número de ideas.

- **Etapas:**

- 1. Preliminar:**

- Establecer un clima positivo para negociar.
- Lograr un acuerdo sobre la agenda y las reglas del juego. (Normas)

- 2. De apertura:**

- Comunicar con claridad su posición inicial.
- Aclarar la posición inicial de la otra parte y probar su firmeza.

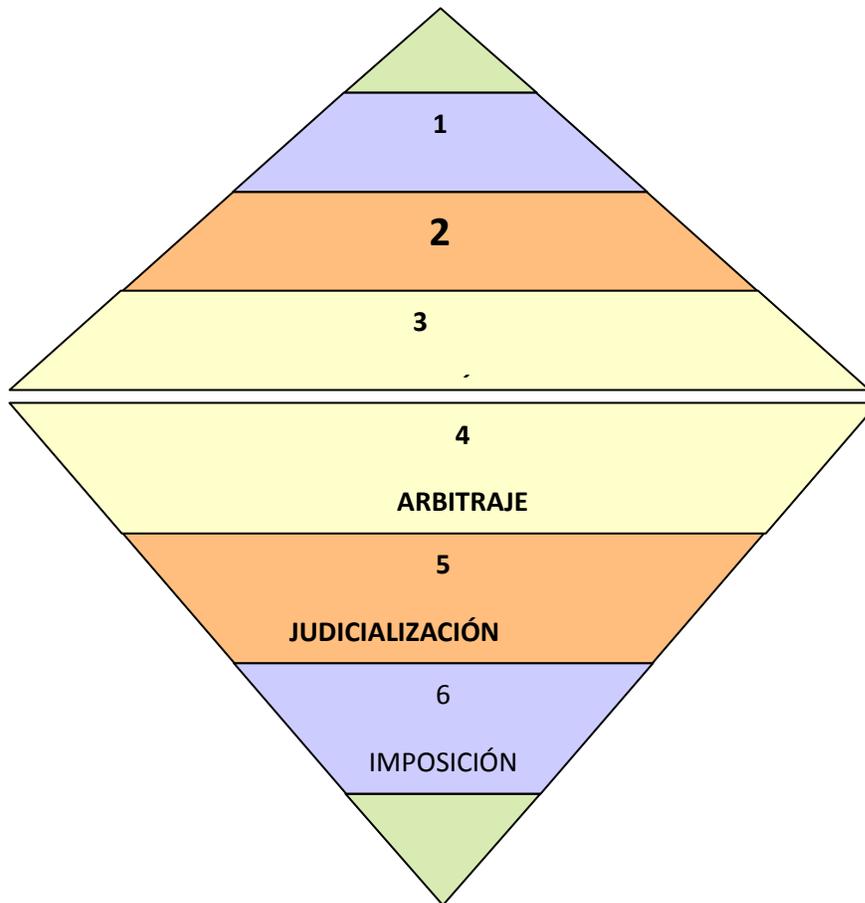
- 3. De exploración:**

- Identificar las necesidades de la otra parte.
- Encontrar y probar divisas alternativas de intercambio.

4. De cierre:

- Relacionar las divisas y las necesidades.
- Llegar a un acuerdo.

PIRAMIDE DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



En resumen. con el método "Todos ganan" ambas partes participan en la propuesta de alternativas. La persona no se satisface a cuenta de que la otra quede insatisfecha. Ambos se esfuerzan por encontrar soluciones que satisfagan a los dos. Los conflictos bien gestionados ayudan a crecer, a estimular las habilidades de negociación y terminan fortaleciendo la relación interpersonal.

¿Qué se debe hacer para resolver los conflictos?

Debe hacerse	No debe hacerse
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar los conflictos algo natural • Abordar los conflictos cuanto antes • Tratar en primer lugar de comprender el problema y en segundo lugar de hacerse entender • Escuchar atentamente para entender bien el problema • Formular preguntas abiertas • Determinar cuáles son los problemas, los intereses y las reacciones personales • Presentar los argumentos en primera persona • Reconocer las reacciones emocionales como un elemento válido • Centrarse en el problema y no en la persona • Mantener una actitud abierta para encontrar soluciones creativas • Determinar los puntos de acuerdo y realizar el seguimiento • Solicitar la asistencia de dependencias que pueden ayudarlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar los conflictos, ya que de ese modo se agudizarán • Hacer suposiciones, emitir juicios o culpabilizar • Ignorar los intereses de cada una de las partes • Atacar a la persona que tiene la palabra • Interrumpir a la persona que tiene la palabra • Permitir que las emociones dominen el diálogo • Centrarse en rasgos de la personalidad que no se pueden cambiar • Imponer sobre los demás valores y convicciones personales • Dar por supuesto que se ha entendido el mensaje que se quería transmitir • Imponer un acuerdo

EJEMPLOS DE CONFLICTO EN LA BIBLIA:

- ❖ Génesis 3:1-24
- ❖ Génesis 4: 8-16
- ❖ Génesis 27: 41-45

- ❖ I Reyes 21:1-15
- ❖ Mateo 12: 46-50
- ❖ Marcos 10: 35-45
- ❖ Hechos 15: 1-29
- ❖ I Corintios 1: 10-17
- ❖ I Corintios 14: 1-25
- ❖ II Corintios 10&11
- ❖ II Corintios 12:11-21
- ❖ I Tesalonicenses 2: 1-12